



חיה גרץ רן. "חלוצות" 2001. שמן על בד. X2260 ס"מ

## מגדר | כתב עת אקדמי רב תחומי למגדר ופמיניזם גיליון רביעי | דצמבר 2015

**ראובן שפירא | "תקרת הזכוכית" בחברה הקיבוצית: מנהיגויות האירגונים הבין -  
קיבוציים בשלב אי היעילות השמרני**

### תקציר

חוקרים, ובמיוחד אנתרופולוגים, נוטים להתמקד בגורמים שבשדה מחקרם ולהחמיץ השפעות קונטקסטואליות. במחקרי "תקרת הזכוכית" העוסקים בקידום נשים, הוחמצה השפעת הקונטקסט של מנהיגויות ותיקות בשלבן הסופי. לפי תיאוריית מחזור חיי מנהיגות זהו שלב אי-היעילות השמרני שהוא אוליגרכי ולא פעם ממושך (Michels, 1959 [1915]). בשלב זה, חסרים למנהיגים הישגים וחידושים שמזכים אותם באמון המונהגים ומשום כך, הם מגנים על כוחם ועל מעמדם בעיקר ע"י מתן קידום והטבות לנאמניהם וע"י דיכוי מבקריהם וחדשנים מצליחים העלולים/עשויים לרשתם. הקונטקסט של מנהיגות גברית כזו מעודד בכל דרג העדפת קשרים על כישורים, ומחזק את "תקרת הזכוכית" המגבילה קידום נשים כישורניות, יעילות וחדשניות. נשים בודדות הידועות בספרות המגדר כ"מלכות דבורים" וכ"אסימונים" (Kanter, 1977) מקודמות לצמרת בשל נאמנותן למנהיג ולשמרנותו האוליגרכית והפטריארכלית. הטענה היא שמחקרי מגדר לא הבחינו בהשפעה השלילית של קונטקסט כזה על השוויון המגדרי. מקרה מבחן של הקיבוץ כחברה רדיקלית בניסיונה ליצור שוויון חברתי, ידגים ויסביר החמצה זו. מסקנת המאמר היא שחיוני למחקרי מגדר להתייחס להשפעת הקונטקסט של מנהיגויות גבריות בשלבן הסופי של אי-יעילות שמרנית אוליגרכית.

ד"ר ראובן שפירא, מרצה בכיר בדימוס לאנתרופולוגיה וסוציולוגיה במכללה האקדמית הגליל המערבי. תחומי המחקר: הקיבוץ, ארגונים בין-קיבוציים, קואופרציה, ניהול, מנהיגות ומגדר.

**מילות מפתח:** קונטקסט, שליטה אוליגרכית, תיאוריית מחזור חיי מנהיגות, "תקרת זכוכית", ארגונים בין-קיבוציים, שלב אי-יעילות המנהיגות, מגדר

## מבוא

"תקרת זכוכית" (Glass ceiling) הוא מושג מרכזי בחקר המגדר המתאר מחסומים בלתי נראים שכולמים קידום נשים מוכשרות לתפקידים בכירים; מקודמות רק "מלכות דבורים" ו"אסימונים" (Tokens; Kanter 1977) דהיינו, נשים הנאמנות למנהיג ולקליקת נאמניו-סגניו ותומכות בעליונות גברית בארגון/בקהילה.<sup>1</sup> "מלכת הדבורים" גולדה מאירסון (מאיר), לדוגמה, קודמה במפא"י לאחר שסייעה בשנות העשרים לבן-גוריון ולנאמניו לדכא את תנועת הפועלות הפמיניסטית בהנהגת עדה פישמן-מימון, מניה שוחט וחנה מיזל (זרעאלי, 1984), דיכוי שהשפיע על מעמד האישה בחברה הישראלית ליובל שנים.

ב"תקרת הזכוכית" דנו אין ספור פרסומים; אולם, הוספת המילה "קונטקסט" (context) לחיפוש המקוון וצמצומו לפרסומים אקדמיים צמצמו את המספר ל-42, אבל רק 3 מהם דנו בהשפעות קונטקסטים מנהיגותיים.<sup>2</sup> לאון (Leon, 2011) מצאה שמנהיגויות פטריארכליות בלמו קידום נשים במפעלים בקובה, ולק ואורסר (Leck & Orser, 2013) מצאו שבכירים התקשו ליצור אמון רב שנדרש להצלחת חונכות של נשים, ומיעוט נשים בכירות הגביל חונכות מוצלחת ושימר את "תקרת הזכוכית". אנדרסון (Anderson, 2005) מצאה שבפירמות ביוטכנולוגיה מנהיגות חדשנית, ריבוי נשים פרופסיונליות בכירות וחונכות (Mentoring) לצעירות החלישו את "תקרת הזכוכית",

אנדרסון (Anderson, 2005) חקרה תעשייה המאופיינת בחדשנות ובתחרותיות; קונטקסט תעשייתי זה, עודד קידום לצמרת של נשים חדשניות וכישרוניות ע"י מנהיגויות חדשניות. כמו כן, ריבוי נשים בכירות שהצליחו בזכות חדשנותן עודד ריבוי חונכות של נשים בדרג-ביניים, שהודות לכך פרצו את "תקרת הזכוכית". המנהיגויות החדשניות הפרו נורמות פטריארכליות דומיננטיות ושליטה גברית, בחברה שמקיימת בארגוניה "תקרת זכוכית", דומיננטיות גברית בתפקידי הניהול ונחיתות במעמדם של העיסוקים הנשיים (בורדייה, 2007; Anderson, 2005; Kanter, 1977; ; Leck & Orser, 2013; Powell & Sang, 2015; Syna & Costea, 2015). אולם, אנדרסון לא השתמשה במושגי מנהיגות להסבר ממצאיה, אם בשל היותם שנויים במחלוקת (Watson, 2013) ו/או משום שעצם מושג המנהיגות אינו בהיר שכן, "כל ניסיון לתאר תהליך חברתי כה מורכב כמנהיגות באופן בלתי-נמנע גורם לו להיראות יותר מסודר מאשר הוא במציאות" (Gini, 1997: 323).

מימי קדם, ידועה נטיית תהליך המנהיגות לגרום להידרדרות מוסרית של מנהיג בעקבות הצלחותיו, כבמלכויות דוד (שמואל א', י"ב-י"ג) ואחאב (מלכים, א', כ"א). מיכלס (Michels, 1959[1915]) הסביר בהידרדרות מוסרית את המשכיות-היתר של מנהיגי

<sup>1</sup> "אסימונים" הן הנאמנות המעטות שקודמו לדרג-ביניים המוכיחות שכביכול אין אפליה מגדרית בקידום, ו"מלכת דבורים" היא מי שהגיעה לצמרת הארגון בשל סיועה לשליטת המנהיג הפטריארכלית ולעליונות הגברית בניהולו.  
<sup>2</sup> בשלושה מאגרי מידע נמצאו 4183 פרסומים עם "תקרת זכוכית" בכותרת ו/או בתקציר: ב-Ebsco נמצאו 2821 פרסומים כאלה, ב-ProQuest נמצאו 1256 פרסומים, וב-SageJournals נמצאו 106 פרסומים.

הסוציאל-דמוקרטיה באירופה, שהפכו לאוליגרכים משרתי-המשכיותם. הירשמן (Hirschman, 1970) הצביע על נטיית מנהיגים לקדם נאמנים שמרנים ובמקביל, לדכא ולדחוק לשוליים והחוצה את מבקריהם ואת החדשנים הכישרוניים העלולים/עשויים להחליפם.

לפי מחקרי תיאוריית מחזור חיי מנהיגות (להלן: תמח"מ) תופעות אלה מתגברות בשלב המחזור הסופי המאופיין באי-יעילות שמרנית שמתחיל תוך 3–11 שנים (Hambrick & Wulf et al., 2011; Luo et al., 2014; Hou et al., 2014; Fukutomi, 1991). בשלב זה מנהיגים הופכים לשמרנים מגני כוחם ומעמדם אף באמצעים בלתי-מוסריים כגון: הטעיות וסילופים, הטלת אשמה על אחרים, דיכוי חדשנים יעילים וקידום לפי נאמנות אישית (גם: ג'אי, 1989; Brumann, 2000; Kets De Vries, 1993); השפעת פעולותיהם מחלחלת לדרגי-הביניים (Liu et al., 2012) ואז גם בהם שמרנות וקשרים מועדפים בקידום על פני חדשנות וכישורים (שפירא, 1987; Dalton, 1959; Jackall, 1988). שינוי כזה של הקונטקסט המנהיגותי בארגון גדול מחזק את "תקרת הזכוכית" החוסמת קידום נשים כישורניות, יעילות וחדשניות. ברוב המקרים, נשים מודרות מקליקות של גברים מנהלים, שפטרונים מקדמים רק את חבריהם ודומיהם (Leck & Orser, 2013; Kanter, 1977; Hennig & Jardim, 1978). קאנטר הסבירה את הדרת הנשים מקליקות אלה באי-הוודאות הכרוכה בתפקידי ניהול, שמעמידה מנהלים בסכנת כישלונות והדחה. לצמצום אי-הוודאות צורפו לקליקות רק מי שצפויים לחשוב, להחליט ולפעול כפי שחבריהן היו עושים (Dalton, 1959). נשים נתפסו על ידי הגברים כבלתי-צפויות, כמי שתגובותיהן ופעולתן בסיטואציות בעייתיות הפתיעו מנהלים, ומשום כך, היקשו על שיתוף-הפעולה ומנעו את קידומן בקורפורציה הנחקרת; מכאן האמירה ש"הקורפורציה היא סידור אנומלי ליצירת ריבוי הומוסקסואלי" (Kanter, 1977: 48). הדרת נשים מקליקות גבריות גרמה לבורותן הארגונית, לריבוי שגיאותיהן ולבלימת קידומן ע"י הסתרת הצד האפל של הארגון: איך מתקדמים בחסות פטרו? היכן מצויות הזדמנויות הקידום והיכן מלכודות האי-קידום? מה יהיו תוצאותיו הבלתי-מוצהרות של הקידום? (Powell & Sang, 2004; Griffin & O'Leary-Kelly, 2004; Dalton, 1959). הניג ז'רדים (Hennig & Jardim, 1978: 197?) מצאו, שכל המנהלות הבכירות התקדמו בחסות פטרו ו/או עקב קשר משפחתי עימו ו/או עם בכיר אחר (גם: שפירא, 1987; זמיר, 1999). "בהרבה מקרים, ובמיוחד בדרגים הגבוהים, חסות [של בכיר] היא כמעט תנאי הכרחי לקידום" (Martin & Strauss, 1959: 93).

אי-הוודאות בתפקידי ניהול שבעטיה נשים מודרות מקליקות מנהלים גבריות ואינן זוכות לחסות בכירים גוברת בשלב אי-היעילות השמרנית של תמח"מ. בשלב זה, אמון הכפיפים במנהל פוחת וזרימת המידע אינה מלאה כפי שהייתה כשזכה לאמון רב בשל יעילותו ובשל כך, גוברת אי-הוודאות. המנהל מגן על כוחו ומעמדו ע"י קידום לפי נאמנות אישית ולא לפי כישרון ויעילות בתפקיד, ושיקול בלתי-לגיטימי זה מוסתר כ"סוד אפל", סוד שעצם קיומו מוכחש (גופמן, 1980). מכאן הקושי לאתר את המעבר לשלב זה ואת השפעותיו שמתגלות רק באתנוגרפיה: כך למשל, בסעודה חגיגת לציון קידום השווין המגדרי בקורפורציה שחקרה קאנטר, ציינו ראשיה בנאומיהם את הופעתן החיצונית ואת תכונותיהן הנשיות של הנשים הבודדות הנוכחות שקודמו לניהול בכיר, אך לא את כישרונותיהן והישגיהן המקצועיים, כאילו שאלה אינם עניין לנשים ולא טעם קידומן. ואכן, בכל הדרגים רק מעט מתוך הנשים שהצליחו בתפקידיהן קודמו למרות מדיניות מוכרזת של

אפליה מתקנת (Kanter, 1977).

פרקטיקות המנהיגות קובעות במידה רבה עד מכרעת - האם קשרים יועדפו על כישורים בקידום או להיפך, שכן כאמור הן מחלחלות לדרגי ביניים. מנהיגות בשלבי החדשנות והיעילות זוכה לאמון בשל הישגיה ובשל קידום לפי כישרון וביצועים. מנהיגים כאלו היו לקיבוצים בתקופה הראשונה, עד סוף שנות ה-30, אך הם לא קידמו שוויון מגדרי (פוגל-ביז'או, 1992). יש לכך כמה הסברים:

1. בתחילה נאבק הקיבוץ להוכיח את זכות קיומו כדי לזכות בתמיכת התנועה הציונית החיונית ליישוב אזורים מסוכנים וקשים להתיישבות. לקיבוצים התגייסו כמעט כפליים גברים מנשים (לנדסהוט, 1944: 61) ורוב מספרי כזה טבעו להעדיף קידום של גברים (Kanter, 1977: Ch.6 כנ"ל).

2. הקיבוצים היוו חלק מההסתדרות שבה, כמוזכר, בן-גוריון ונאמניו בסיוע גולדה מאירסון ונאמנותיה דיכאו את הפמיניזם בשנות ה-20 (זרעאלי, 1984) ומנהיגי הקיבוצים נהגו בהתאם.

3. המנהיגים התמקדו במאבקים במוסדות היישוב שנראו חיוניים ביותר להצלחת הקיבוצים. קידום השוויון המגדרי נחשב לחיוני פחות ולכן הוזנח.

4. בקרב חברי קיבוצים, כמו ביישוב כולו, שררו נורמות פטריארכליות שמקורן בארצות המוצא ובבואם ארצה דבקו בהן.

אולם, הסברים אלה ל"תקרת הזכוכית" אינם תקפים מסוף שנות השלושים בתקופה בה הקיבוץ היה לסיפור הצלחה. כך למשל, בפלמ"ח שהקימו הקיבוצים ב-1942, היו נשים לוחמות שהתקדמו ופיקדו על גברים (בן-יהודה, 1981). מקרה זה הוכיח שקידום שוויון מגדרי מגשים את ערכי הקיבוצים ותורם למעמדם כראש החץ במאבק הציוני. מכאן עולה השאלה: האם מחקר המגדר בקיבוץ החמיץ הסבר ראשי לחיזוק "תקרת הזכוכית" בתקופת ההצלחה, כאשר המנהיגויות עקב המשכיות-יתר היו כבר בשלב, אי-היעילות השמרני והאוליגרכי? האם קונטקסט זה מסייע להסביר את "התקרה" גם בשנות ה-70-90, כשירשיהן שקודמו בשל נאמנות חסרת חשיבה ביקורתית היו שמרנים ובלתי-יעילים אף יותר (Hirschman, 1970)? שאלה זו מרכזית בחשיבותה במיוחד על רקע העובדה שהפמיניזם בחברה הסובבת כבר רשם הישגים משמעותיים?

המאמר יסקור תחילה את נחיתות מעמד הנשים בשדה הקיבוצי יתאר את השפעת הקונטקסט המנהיגותי עליה תוך סתירת הסברים קיימים, ישווה לקורפורציות שבהן נחקרה "תקרת הזכוכית" ויראה את המשכיותה בימי יורשי המנהיגות הוותיקה. בהמשך תידון תרומת הגברת המשפחתית לחיזוק "התקרה" וקיומה גם בשדה הנשי של החינוך. המאמר הינו חקר מקרה אתנוגרפי ( Yin, 1989) המסביר תופעה באמצעות חשיפת הגורמים לה, שלא נחשפו עד כה ומגבלות היקפו מונעות דיון השוואתי ב"תקרת הזכוכית" בקיבוץ לעומת אוכלוסיות מקבילות בחוץ.

## הקונטקסט המנהיגותי ונחיתות מעמד הנשים בשדה הקיבוצי

תקופת הבראשית עד סוף שנות השלושים רלוונטית באופן מוגבל לנושא הנדון, אי לכך אתייחס רק למידע החיוני להבנת השדה הקיבוצי בשישים השנים הבאות. ב-1927 הוקמו שתי הפדרציות הקיבוציות הרדיקליות הקרויות "התנועות", הקיבוץ המאוחד (להלן: קבה"מ) בראשות טבנקין והקיבוץ הארצי (קבה"א) בראשות יערי וחזן שקיבוציהן הובילו בחדשנותם והיוו מעל 80% של התנועה הקיבוצית. מאבקי הקבה"מ והקבה"א בפוליטיקה הלאומית נחלו הצלחות מועטות, והבולטת בהן, הבסת הסכם בן-גוריון-ז'בוטינסקי ב-1935, גררה מאמץ מצד ברל כצנלסון ובן-גוריון להדיח את טבנקין ממנהיגות הקבה"מ ע"י דרישה פופוליסטית לאיחוד התנועה הקיבוצית. המאבק הממושך הסתיים בפילוג מפא"י ב-1942 והחליש מאד את טבנקין שכן כ-40% מהחברים צידדו בכצנלסון-בן-גוריון (שפירא, 2013: פרק 2). במקביל כשלו טבנקין ויערי במאבקם נגד תוכנית החלוקה של ועדת פיל, וגם כישלון זה החליש את אמון החברים שהתבטא בריבוי עזיבות הקיבוצים (לנדסהוט, 1944: 61). בלחץ האיומים על כוחם ומעמדם מבפנים ומבחוץ, השניים מרכזו שליטה ב"תנועות" תוך עיקור הדמוקרטיה וקידום עסקנים למנגנון המתעצם לפי נאמנותם האישית. בכדי להצדיק את מהלכיהם פנו בשנים 1937 - 1939 להערצת הסטליניזם, שקודם לכן נאבקו בו (שפירא, 2011).

אולם, השניים התחזקו מהצלחות הקיבוצים שצמחו פי 16 מ-1927 ל-1939; לצד "התנועות" הם ואחרים הקימו עוד ארגונים בין-קיבוציים (להלן: א"ב-קים) שייצגו את הקיבוצים במוסדות היישוב, טיפלו באינטרסים משותפים וחינכו עשרות אלפי בני-נוער באירופה לקיבוציות (ניר, 2008). ראשי הא"ב-קים קיימו את "תקרת זכוכית"; בסוף שנות השלושים היו בהם עסקניות בודדות לעומת מאות עסקנים וכל ראשיהם היו גברים, לרוב נאמני המנהיגים (שפירא, 2013). בשיא הצלחת הקיבוץ, בשנת 1985, היו מאות א"ב-קים עם אלפי עסקנים שעסקו בכל תחום בחברה הקיבוצית והעסיקו עשרות אלפי שכירים. אין בנמצא מספרים מדויקים כי ספרות הקיבוץ הקנונית התעלמה מתיאוריית השדה במדעי החברה (Lewin, 1951) וממחצית זו של השדה הקיבוצי משום שהא"ב-קים היו (ועודם) ביורוקרטיות אוטוקרטיות אוליגרכיות והמנהיגים מנעו את חקירתם בכדי להגן על התדמית הרדיקלית, השוויונית והדמוקרטית של הקיבוצים. מחקר כזה היה הרסני לתדמיתה של האליטה הקיבוצית, משום שהיה חושף שרובה הפר את עקרונות הקיבוץ למעט א"ב-ק אחד, הפלמ"ח (אדר, 1975; ליפשיץ, 1983; רון, 1978; שפירא, 1990, 1999, 2013).

הא"ב-קים דמו למפא"י ולהסתדרות שבהן שרר כבר משנות השלושים קונפורמיזם קפיטליסטי (שפירא, 1993). בהתאמה למחקרי תמח"מ שצוטטו, עם התמשכות מנהיגותם נעשו ראשי הא"ב-קים לשמרנים אוליגרכיים מנציחי-עצמם, ששלטו באמצעות מנגנוני עסקנים גבריים שזכו לפריבילגיות צנועות אך מספיקות להבטחת נאמנותם (אדר, 1975; רון, 1978; שור, 2001; שפירא, 1987, 2013). בכירי העסקנים המשיכו לכהן בתפקידם עשרות שנים בעוד בדרגי-הביניים נעשתה סירקולציה במשרות ניהול. עסקני א-ב"קים "נצחיים" כאלה שלטו בקיבוציהם, לעיתים יחד עם מנהלי המפעלים התעשייתיים, וביחד פעלו לקידום נאמניהם לניהול הא-ב"קים (הלמן, 1987; טופל, 1979; ענברי, 2009; פדידה, 1972; קרסל, 1974; שפירא, 1999, 2013).

עסקנים כאלה סייעו לטבנקין, ליערי ולחזן להיות מעין אדמו"רים, שליטי חצר חסידית "נצחיים" (ביילין, 1984; כפכפי, 1992; צחור, 1997; קינן, 1989; שור, 2001. להלן: "האדמו"רים"). עסקני מפא"י "נצחיים", לוי שקולניק (אשכול), קדיש לוז, יוסף ברץ ופנחס לוביאניקר (לבון) שלטו ב"חבר הקבוצות" בחסות בן-גוריון (בן-אברם 1976; כפכפי, 1998; גולדשטיין, 2003).

המחקר הקיבוצי הקנוני, התעלם מהפרת עקרונות הקיבוץ בא"ב-קים. בוצר (1983[1947]: 147) רק ציין שהם "לא הגיעו" להגשים את עקרונות הקיבוץ, מבלי לפרט מדוע וכיצד. בכך, סייע לשליטה האוטוקרטית והפטריארכלית של מנהיגי "התנועות" ושל שאר ראשי הא"ב-קים. כמוהו נהגו רוב החוקרים, שהתעלמו מהמידע על הפרת העקרונות שהיה ברשותם ממגעייהם עם המנהיגים והעסקנים, ויצרו מצג שווא של חברה שוויונית. מצג זה וחוסר המידע של חברי הקיבוצים על שמרנות ואי-יעילות המנהיגים, סייעו לשימור מעמדם במשך כיוכל שנים ולהמשכות אוליגרכית של ראשי א"ב-קים רבים בחסותם (ביילין, 1984; כפכפי, 1992; שפירא, 1999, 2011, 2013).

גורם נוסף, ייחודי לקיבוץ, שהגביר את כוח הבכירים היה נורמת הרוטציה השוויונית כביכול: בכוח יתרונותיהם מנעו הבכירים את החלפתם; קוצר הכהונות החליש את המנהלים בדרגי-ביניים וסיכל את מאמציהם של בעלי החשיבה הביקורתית והחדשנים שביניהם לשנות את מדיניות הבכירים או להחליפם. יתר על כן, קוצר הכהונות דחף אותם בסיומן לבקש משרות ניהול בא"ב-קים, שראשיהם התחזקו משליטתם במשרות מבוקשות וגם זה סייע להנצחתם. בניגוד להנחה שרוטציה בולמת אוליגרכיה היא הגבירה אותה ואוליגרכיות א"ב-קים פטריארכליות יצרו "תקרות זכוכית" נמוכות במיוחד לנשים כישרונות וחדשניות. המבנה והפרקטיקות הייחודיות לשדה הקיבוצי, שמהם התעלמו מחקר הקיבוץ הקנוני ומחקר המגדר בו, חיזקו את "תקרת הזכוכית" בשני חלקיו, הקיבוצים והא"ב-קים (שפירא, 2013). אפילו בא-ב"קי החינוך, שנחשב לתחומן המובהק של הנשים, שלטו גברים (בהמשך).

בכל אחת משלוש "התנועות" הגדולות<sup>3</sup> כיהנה ח"כית אחת, לעומת 6–8 ח"כים, שהייתה "אסימון". היא שירתה שליטה גברית בכך שהוכיחה, כביכול, שנשים רבות יכלו להצליח אילו היו מתאמצות כמוה (Kanter, 1977). אמנם ח"כיות אלה היוו שיעור גבוה של ייצוג נשים בהשוואה לשאר סיעות הכנסת, אולם הן היו זוטרות ושוליות ביחס לחברי הכנסת הגברים שמונו לשרים, לוועדות הכנסת החשובות ונשאו נאומים מדיניים כש"על-פי-רוב לא שיתפו בשיקוליהם את הח"כים מדרג שני" (יזהר, 2005: 7-176). הח"כיות נבחרו בשל נאמנותן למנהיגים ומשיקולים פוליטיים אחרים (למשל: צחור, 1997: 1-260), וכדרכם של "אסימונים" הן לא ערערו על השליטה הגברית ולא קידמו נשים אחרות.

האפליה המגדרית בקידום לדרגי-ביניים ב"תנועות" הייתה בולטת. למשל, בתפקידי ניהול במנגנון הקב"א היו ב-1963 לפחות פי שמונה גברים מנשים (שפירא, 1963: 34). קידום לתפקידים אלה נעשה מתפקידי ניהול קיבוצים אך רק משנות ה-60 קודמו נשים לניהולם כגון

<sup>3</sup> המאמר אינו דן בתנועת הקיבוץ הדתי בשל שוליותה והפטריארכליות האורתודוקסית של דתה.

מזכירת קיבוץ לצד מזכיר גבר (שפירא, 2013: פרקים 4, 7); גברים נטו פחות לתפקיד שמעמדו נחלש כשנחלק בין שניים או כשחל פיחות במעמדו: בעקבות שגשוג הקיבוצים ותעשיותיהם וצמיחתם של א"ב-קים כלכליים גדולים חלה ירידה במעמד התחום החברתי-פוליטי והתחזקות התחום הכלכלי (כהן, 1978; שפירא, 1987). התעשיות נוהלו כמעט בלעדית ע"י גברים: ב-24 המפעלים וב-5 הא"ב-קים שחקרתי או השתתפתי בחקירתם לא הייתה אף מנהלת (שפירא, 1979, 1980, 1987). באמצע שנות ה-80, בשיא הצלחת הקיבוץ, שלטו גברים בכלכלתו: כ-800 מנהלי כלכלות הקיבוצים וכ-200 מנהלי א"ב-קים כלכליים לעומת נשים בודדות המחישו את שוליותן המוחלטת בתחום (e.g., Powell & Sang, 2015). מצב זה השתנה מעט בשנות ה-90 בקיבוצים אך לא בא"ב-קים: ב-110 מפעלים אזוריים בין-קיבוציים הייתה רק מנהלת אחת, במכבסה אזורית (זמיר, 1999: 33). פער דומה היה גם במעמד ובכוח בין מנהלת במסגרת כזו שהעסיקה כ-20 עובדים לעומת מנכ"לי ארגוני-ענק כמו תנובה, המשביר המרכזי או "מילואות" של משקי הגליל המערבי - כל אחד עם אלפי מועסקים ומחזור כספים של מיליארדים; המנכ"לים אחזו במשרותיהם עשרים וחמש שנים ויותר והיו אדירי-כוח ברמה הלאומית (ליפשיץ, 1983; ארד, 1995; שפירא, 2013).

השוני בחוזקן של מנהיגויות שלוש "התנועות" גרר שוני במידת השפעת שמרנותן הפטריארכלית: תנועת "איחוד הקיבוצים והקבוצות" (להלן: ה"איחוד")<sup>4</sup> חסרה מנהיגים חזקים כ"אדמו"רי" הקבה"מ והקבה"א; על כן "תקרת הזכוכית" הייתה חלשה יותר ונשים פרצו אותה מוקדם יותר ב"איחוד" מאשר בקבה"מ ובקבה"א; ב"איחוד" אישה נעשתה מזכ"לית ואחר-כך ח"כית כבר בשנות ה-60; בקבה"מ לא הייתה אף פעם אישה בתפקיד מזכ"ל ובקבה"א נבחרה אישה לתפקיד בשנות ה-70, אך רק כבת-זוג למזכ"ל גבר, לאחר שיערי השמרן הדומיננטי פרש ממנהיגות (שפירא, 2013). כמו כן רק ב-2 מתוך 20 מפעלי קיבוצים שחקרתי ב-7-1976 מצאתי מנהלים שקידמו נשים לניהול מחלקות; שניהם היו מ"האיחוד", אך לא בשום מפעל של קיבוצי הקבה"מ או הקבה"א.

בשנות ה-90 לאור פעילות פמיניסטית בישראל, חלקה מוצלחת, השינוי המגדרי בניהול כלכלי בקיבוצים היה מזערי: רק 3.5% רכזות משק, 5.5% מנהלות מפעלי תעשייה, ו-17% גזבריות, כלומר יחס גברים: נשים של 12:1 (זמיר, 1999: 5, 32) ובא"ב-קים הפער היה, כאמור, גדול לאין שיעור. "תקרת הזכוכית" נותרה; בדומה להופעת מזכירות קיבוצים בשנות ה-60, ריבוי יחסי של גזבריות בשנות ה-90 לא סימן מהפך פמיניסטי אלא העיד על ירידת מעמד הגזבר שהפך לתפקיד טכני שתחומי אחריותו צומצמו מאד במעבר לתקציב אישי. בספרות ידועה התופעה של ירידת מעמד וכוח של עיסוקים שהפכו לנשיים (אם כי הסיבתיות שנויה במחלוקת: בורדייה, 2007; הרצוג ו-ולדן, 2010). גם מעמד המזכיר ומעמד רכז המשק הרוטציוניים ירדו לעומת מנהל המפעל ההמשכי (קרסל, 1974; ענברי, 2009), כפי שהעידה רכזת משק מסיימת ששובצה בצעירותה לבתי הילדים ויציאתה ללימודי כלכלה נדחתה בעשור:

"אני היום בגיל 48 יכולתי להיות בעמדה שהגברים נמצאים בגיל 48. יכולתי להיות מנהלת המפעל. אני היום באה ומחפשת עבודה, אז בטח שאני בעמדת נחיתות. היום מזכיר ומרכז משק

<sup>4</sup> ה"איחוד" ירש את "החבר" ב-1951 כשהצטרפו אליו עשרות קיבוצים שנטשו את הקבה"מ.

זה לא מי יודע מה" (זמיר, 1999: 86).

### המסורת, הביולוגיה ומיעוט יוקרת ענפי השירות אינם מסבירים את "תקרת הזכוכית"

איתור השפעת קונטקסט המנהיגות מחייב לשרש הסברים שגויים ל"תקרת הזכוכית" בקיבוץ. בספרות מוסברת "התקרה" בעיקר כריכוז הנשים בענפי השירותים חסרי-היוקרה לעומת הגברים המרוכזים בענפי ייצור יוקרתיים. נכונות הנשים לעבוד בשירותים הוסברה בהפנמת סטריאוטיפים עקב סוציאליזציה לתפקידי השירות והטיפול במשפחה היהודית באירופה, וכאשר הסבר זה כבר לא התאים לבנות הדור השני, התרכזותן בשירותים הוסברה בנטייה ביולוגית הטבועה בנשים למלא תפקידים ביתיים וכשורי-אימהות (פוגל-ביז'אוי, 1992: 32-125). אולם, הנשים עצמן חזרו וסותרו הסברים אלה במאמצי רבות מהן לעבוד בייצור, לא פעם למרות התנגדות מנהלים (שם: 84-96; שפירא, 1979, 1980). יתר על כן, הסברים אלה הופרכו אף יותר ע"י העובדה שגם נשות ענפי הייצור כמעט לא קודמו לעמדות ניהול מה שבלם את קידומן לניהול הקיבוץ, קידום לו זכו אלפי גברים (שפירא, 1990, 1999). נשים רבות דבקו בייצור למרות שהיה נוח וקל יותר לשלב עבודת שירותים עם תפקידי אימהות כמו הנקה, שהייתה נורמטיבית מטעמי בריאות ותפיסת "האימהות הטבעית" (פוגל-ביז'אוי, 1992: 1-90). הגברים, מצדם, נמנעו מעבודות השירותים ותבעו מהנשים לעשותם שנים רבות לפני שאפשרו להן לעבור לייצור (זמיר, 1999: 86). לא פעם גברים אף השתמטו ממילוי תורנויות שירותים בהסתמך על תפקידיהם היוקרתיים בייצור (קרסל, 1974).

מספרי זיכרונות של נשים, בהם נסותרו הסברי הספרות הקנונית, התעלמו החוקרים או שהם פורסמו רק בשנות ה-70, לאחר שפסקה צנזורת "האדמו"רים" על הוצאות הספרים של הקב"מ והקב"א (קשת, 1995). יוכבד בת-רחל ממייסדות עין חרוד ב-1921 כתבה בספר שפורסם רק ב-1981:

נוכחתי לדעת שגם בחברה קיבוצית, החברים הם 'הקובעים' המחליטים והמכריעים בכל ענייני המשק והחברה, כפי שמקובל במשפחה ובחברה הפטריארכלית. ...בעין חרוד ראיתי שהמזכירות כולה מורכבת מחברים, אף על פי שהחברות עבדו בענפי הרפת, הלול, המשתלה, גן הירקות ואפילו בעבודות מפרכות – ובנוסף לכך נשאו בעול הטיפול בילדים אחרי העבודה (בת-רחל, 1981: 94).

ביקורת שביטאו הנשים על אפלייתן בקבלת החלטות ועל אי-קידום נשים כישרונות ויעילות לניהול גרמה רק אי-נוחות זמנית למנהיגים והובילה לדיונים שכותרתם הייתה "בעיית החברה" (פוגל-ביז'אוי, 1992: 100), כאילו היו אלה בעיות סקטוראליות ולא הפרת עיקרון יסוד קיבוצי. אולם, גם כשירשי המנהיגים הוותיקים כבר לא יכלו למנוע מחוקרים ומכותבים משנות ה-70 ואילך לבקר אי-שוויון מגדרי, עדיין ניתנו אותם הסברים לנחיתות הנשים, המתעלמים מהדומיננטיות האוליגרכית, הפטריארכלית, השמרנית, של היורשים ושל קודמיהם. בהתאמה להירשמן (Hirshcman, 1970), המנהיגים הוותיקים קידמו את נאמניהם, גברים חסרי חשיבה ביקורתית



שירשו את המנהיגות, המשיכו במדיניות אנכרוניסטית ושגו שגיאות חמורות (למשל פרשת בלאס, שבה איבדו הקיבוצים כמחצית ממאה מיליון דולר שהפקידו מנהלי א"ב-ק פיננסי בידי נוכל). אולם, היררשים ושאר ראשי הא"ב-קים הגדולים היוו מעמד עליון רב-כוח בשדה הקיבוצי (ארד, 1995; ליפשיץ, 1983), ולראיה כמעט איש מהם לא הודח עקב שגיאות אלה ואף חמורות יותר (רוזוליו, 1999: 61-8, 77-8; שפירא, 2013: 20). בהתעלמות מהא"ב-קים החמיץ מחקר המגדר בקיבוץ את ההסבר שעליונות המעמד של מנהיגויותיהם הגבריות העניקה יוקרה לגברים ולענפי הייצור שמהם הן עלו, דרך ניהול הקיבוצים והא"ב-קים ונציגויותיהם בהנהלות ההסתדרות, הסוכנות, הכנסת והממשלה. בעזרת המשאבים, הכוח וההון הבלתי-מוחשי (בורדיה, 2007) מניהול א"ב-קים ובחסות המנהיגים וירשיהם, התקדמו לצמרת רק גברים. כוחם, מעמדם הגבוה והמשכיותם הרבה, חיזקום, העלו את יוקרתם ומנעו את חזרתם לדרג זוטר לפי נורמת הרוטציה (שפירא, 1999).

סיבה נוספת ליוקרה בלעדית של הגברים היתה שבכל קיבוץ שנחקר 1-4 גברים היו מנהיגיו "הנצחיים" שהתקדמו מניהול להיות בכירי א"ב-קים או מנהלי מפעלו המצליח, ובמקומם מונו גברים נאמניהם וכך שלטה קבוצה מצומצמת של גברים (פדידה, 1972; קרסל, 1974; טופל, 1979; שפירא, 1990, 1999, 2013; ענברי, 2009). נשים ניהלו כמעט אך ורק ענפי שירות שהיו מעוטי-יוקרה משום שמהם לא יצאו בכירי א"ב-קים ולא מנהיגי קיבוץ. מיעוט יוקרתם עודד את בלעדיות קידום הגברים מניהול ענפי ייצור לניהול הקיבוץ וממנו לניהול א"ב-קים. לא אחת, נבחרו נשים שאינן בעמדות ניהול ועדות ראשיות, בטיעון ש"יש לתת ייצוג לחברים מן השורה". לעתים אפילו האקונומית שניהלה את המטבח-חדר-אוכל (סעיף הוצאה של 30-40 אחוז מהוצאות קיום הקיבוץ), לא נכללה בוועדת המשק אלא רק נקראה לדין השנתי בתקציבה, וכמוה מנהלת מחסן הבגדים, שהיווה את סעיף ההוצאה הראשי השני.

הטענה שנחיתות הנשים נבעה מבחירה מסורתית בענפי שירות מעוטי יוקרה הופרכה גם בתצפיות ב-20 מפעלי תעשייה קיבוציים. ב-18 מפעלים נשים כישרוניות ומומחיות דוכאו ואף עזבו בשל ניהול שוביניסטי או אדיש לקשייהן המיוחדים (e.g., Powell & Sang, 2015). רק בשני מפעלים של ה"איחוד" (10%) גייסו מנהלים נשים לעיסוקים גבריים, כגון תפעול מכונות עיבוד מתכת. נדרשה אמנם השקעה גדולה יותר בהכשרתן מאשר בגברים שלרוב היו בעלי ניסיון קודם בתפעול מכונות, אולם הן החזירו את כל ההשקעה במסירותן ויעילותן וע"י משיכת נשים נוספות לעבודה. עם זאת, גם במפעלים אלה הצטיינות הנשים לא קידמה אותן לניהול בשל התנגדות הרוב הגברי שהתקשה לקבל מרות נשים בתרבות הפטריארכלית הסובבת (שפירא, 1979, 1980).

### הסבר חוזק "תקרת הזכוכית" כולל בשנות ה-90

נטייה מסורתית או ביולוגית והעדפת נשים לענפי השירות אין בהם כדי להסביר את "תקרת הזכוכית" בתקופת השגשוג. השדה הקיבוצי, על מאות קיבוציו ומאות הא"ב-קים, דמה לתאגיד שבו מנהלים מקדמים על בסיס נאמנות ודמיון להם ולקליקה שהם מנהיגים, כדי לצמצם את אי-הוודאות בפעולתם (ג'אי, 1969; Dalton, 1959). רבים מהעסקנים חשו אי-ודאות משום

ש"הוצנחו" מהקיבוצים לניהול א"ב-קים בלתי-מוכרים. כדי לקיים את סמכותם הוסתרה בורותם ע"י שמירת מרחק מכפיים בעלי-ידע ומומחיות; מצב זה בלם יצירת אמון בעסקנים, הכפיים לא חשפו ידע ומידע חיוני והגבירו בכך את אי-הוודאות בפעולת העסקנים שהתקשו להחליט ולא פעם טעו קשות ונכשלו בדומה לפרשת בלאס (שפירא, 1987). אי-הוודאות חיזקה את "תקרת הזכוכית": כדי לצמצמה מנהלי א"ב-קים ייבאו מהקיבוצים לדרגי-ביניים גברים שעמם היה להם קל יותר ליצור אמון ולשלוט מאשר עם נשים. רק בשלב מאוחר יחסית התקדמו נשים בא"ב-קים לתפקידי סמכות שמילאו מזה זמן בקיבוצים כגון מנהלות חשבונות ראשיות (שם; שפירא, 2013). גורם שני להדרת נשים מעסקנות בא"ב-קים היה אי-קידום נשים לניהול הקיבוצים עד שנות ה-60; בלי שקודמו לניהול בקיבוצים הן לא נחשבו ראויות לעסקנות. בשנות ה-60 חל פחות במעמד המזכיר כאמור, נשים מונו למזכירות ובודדות מהן קודמו אחר כך לניהול בא"ב-קים. קידום זה מפרך לכאורה את הטענה שהמנהיגויות הוותיקות בשלב אי-היעילות השמרני חיזקו את "תקרת הזכוכית". אולם, בשל אי-יעילותן המנהיגויות נחלשו ובייחוד "האדמו"רים", משנפגעה ב-1956 הערצת הסטליניזם בשלושה אירועים משמעותיים: נאום חרושצ'וב שחשף את פשעי סטלין, דיכוי הדמוקרטיה בהונגריה וחשיפת הנשק הסובייטי במבצע סיני; הן רק בלמו אבל לא מנעו עליית חדשנים כישרוניים לניהול קיבוצים ואף א"ב-קים, בזכות הישגיהם ולא בזכות נאמנות אליהן. חלק מחדשנים אלו קידמו גם נשים כישרוניות (שפירא, 2013). הללו תיעשו את הקיבוצים וחוללו את מהפיכת התיעוש האזורי ואת המפנה לגידולי יצוא בסיוע מהפיכת המימון שיזם אברהם ברום, עסקן קבה"מ חדשני (ברום, 1986; שלם, 2000). חדשנות זו ושגשוג הקיבוצים בשנות ה-60-70 חיזקו את התחום הכלכלי (כהן, 1978) והחלישו את מעמד "התנועות" והתחום החברתי-פוליטי שהיה מוקד שליטת המנהיגויות הוותיקות. בהתאמה לבורדייה (2007) בעקבות השינוי זכו הנשים לקידום באזורים נשלטים של שדה השלטון, למשל, נשים מונו למזכירות קיבוצים לצד מזכירים וב"איחוד" אף נבחרה מזכ"לית. חרף השינויים, "תקרת הזכוכית" נותרה חזקה גם בשנות ה-90 בחלק החזק של שדה השלטון - בא"ב-קים הכלכליים ובתעשייה הקיבוצית.

מחקרה של זמיר (1999) חשף סימן מובהק לחוזק "התקרה": הנשים המעטות שקודמו לניהול כלכלי קודמו לא בשל הישגיהן בניהול זוטרי אלא בשל מגוון נסיבות בלתי-רלוונטיות. היא חקרה 11 מנהלות מפעלים, 9 גזבריות ו-10 רכזות משק. בתחילה הסבירה את קידומן בתכונות אישיות ייחודיות כגון התנהגות גברית בילדות ובנעורים. בהמשך נחשף, כי תכונות אלה לא היו גורם ראשי לקידומן אלא יוזמת פטרוניים: "בדרך כלל היה מישהו שפרס עליהן חסות ועודד אותן לעלות בסולם הקריירה" (שם: 92). תמיד היה זה מישהו ולא מישהי, כפי שמצאו הניג ז'רדים (Hennig & Jardim, 1978). 14 מתוך 30 הנחקרות קודמו "רק לאחר שמוצה מאגר הגברים [שנחשב] מתאימים לכך" (שם: 3-92). במקרים אחרים היו נסיבות מיוחדות כגון: שהאישה היחידה שהתאימה לתפקיד מונתה כי סירבה למינוי זמני עד שיימצא גבר מתאים (שם: 74), או שמימתו של המתמנה הייתה מפעל כושל כאשר אף גבר לא נרתם לכך (שם: 93). בעת המשבר ובוויכוחים הקשים על הפרטתו של הקיבוץ, לא היה בנמצא אף מועמד גבר לריכוז משק ואז מונתה

אישה שהסכימה לתפקיד המזכירה (שם: 75). לעיתים פטרון בחר לקדם אישה בשל קשר מיוחד אליה (שם: 92).

נשים אלה לא היו "מלכות דבורים" כמו גולדה מאירסון, הן לא צברו כוח ויוקרה ע"י התבצרות בתפקידי סמכות או סירקולציה ביניהם כמו אלפי גברים (הלמן, 1987; שפירא, 2013) והן לא התקדמו לראשות א"ב-קים גדולים. יתרה מזאת, הן לא פעלו לקידום נשים כי לא ראו בגברים המנהלים בולמי קידומן. כשזמיר שאלה מדוע לדעתן כה מעטות הנשים בתפקידי ניהול כלכלי, השיבו שאינן יודעות, "ניכר היה שמרביתן לא עסקו בשאלה, ואם היא מטרידה אותן, הן לא ניסו לרדת לעומק הבעיה ברמה החברתית-היסטורית". רק אחת מהן נתנה את ההסבר המקובל בקרב החוקרים - חוסר יוקרתם של ענפי השירותים שבהם מרוכזות הנשים. כל שהעסיק אותן הוא רק קידומן האישי, ורובן ביקרו את מוסדות הקיבוץ על שלא סייעו להן (זמיר, 1999: פרק 6). הן ביקרו את שאר הנשים על חוסר המעש שלהן, טענו שאינן רוצות בשינוי מצבן והאמינו שהן עצמן קודמו בשל הצטיינותן ופעילותן אף שהמציאות הייתה שונה כאמור (שם: 107-111). הן הפגינו זלזול בשאר הנשים, תופעה המאפיינת נשות קריירה מצליחות, משום שלא הזדהו איתן ולא ראו את הגברים כבולמי קידומן. עמדת כוחן הצנועה לא שימשה מנוף לקידום נשים נוספות והן היו למעשה "אסימונים" מסווי "תקרת הזכוכית".

המחקר נערך בזמן משבר הקיבוצים; עסקנים רבים, כולל מזכ"לי "התנועות", תמכו בנטישת עקרונות השוויון והשיתוף וציידו באימוץ עקרונות קפיטליסטיים ופרקטיקות שוביניסטיות ישראליות, ולא בפרקטיקות של שוויון מגדרי כמו בסקנדינביה (Karvonen & Selle, 1995). השפעת הקונטקסט המנהיגותי הזה בולטת: ראשי "התנועות" לא התנגדו לאפליית נשים. כך למשל, הם לא התערבו כשמנהלי קיבוצים מופרטים חסכו על-ידי קיצוץ משכורות רק בענפי שירות מאוישי נשים (להב, 2010); הם לא קידמו נשים לניהול א"ב-קים, כדברי אחת מנחקרות זמיר: "מאחר שגברים רגילים לנהל... הם מעדיפים מצב שהוא מוכר להם מאשר להעלות נשים לתפקידים חדשים". זמיר סיכמה: "עניין שוויון המינים לא עמד בראש דאגת הקיבוץ, אף לא במקרים שבהם השינויים המוצעים [כלומר ההפרטות] נגעו ישירות בעבודת נשים או בהשתתפותן בענייני הציבור" (1999: 74). אולם הנוסח "דאגת הקיבוץ" מטעה ומתעלם מההסבר של הנחקרת הנ"ל וממצאיי המחקרים; ההסבר הנכון יותר הוא שבדומה לראשי "התנועות" ושאר בכירי א"ב-קים, מנהיגי הקיבוצים, הגברים, לא דאגו לשוויון המינים.

הסבר משלים להתנהגותם של הגברים רבי-הכוח ביחס לנשים הוא עזיבה סלקטיבית שלילית של נשים כישרוניות, שאפתניות וחדשניות (Hirschman, 1970), נשים שיכלו להנהיג מאבק למען קידום השוויון המגדרי, אך משנאשו מהסיכוי לשינוי עזבו.

חיזוק המנהיגים הוותיקים מהצלחת הקיבוצים שצמחו פי חמישים בין 1927 ל-1947 הגביר את שמרנותם ועודד את עזיבתן של הנשים. נוסף על כך, המנהיגים דיכאו ביקורת של סופרים (קשת, 1995) ושל חוקרי קיבוץ כלנדסהוט (1944) שספרו המעולה נקטל והושכח וחוקרי קיבוץ הלכו מאז בעקבות ספרו המחמיא של בובר (1983[1947]). ביקורת, של מנהיגי הדור הצעיר (ביילין, 1984), של מנהלי קיבוצים שביקרו את שמרנותם לנוכח העלייה ההמונית (קינן, 1989) ושל חדשנים וביקורתיים שניסו לקדם הגשמת עקרונות קיבוץ (שפירא, 1990) – נדחתה אף היא.

על הדיכוי הזה נוספה גם הפרת עקרונות הקיבוץ ע"י המנהיגים והעסקנים שעודדה בריחת מוחות (צבר-יהושע, 1996; קרסל, 1974; שפירא, 1990, 2013). בקיבוצים רבים רק כ-20% מהחברים נשארו לאורך זמן (Leviatan et al., 1998: 163). לצד הנשים שעזבו היו אחרות שהושתקו (פוגל-ביז'אוי, 1992) או ששתקו, כמו דורה בדר שמתחה ביקורת נוקבת ביומנה הסודי, על "האדמו"רים" יערי וחזן ועל הפריבילגיות של בעלה בן-טיפוחם עסקן הקבה"א הבכיר (ברלוביץ, 2011: 29, 34, 147). מאבק נשים יחיד שצלח במידת-מה היה על "חוק השלישי" בשנות השלושים ועניינו - חובת שיריון שלישי מהמקומות לנשים בכל מוסדות הקיבוצים, אך ההחלטה הופרה ולא שינתה דבר (פוגל-ביז'אוי, 1992: 8-105) מהטעם שגם פוגל-ביז'אוי החמיצה, כלומר מאחר שלא נגעה בא-"קים גם טבנקין תמך בה (שם: 97). ככל הנראה עקב בריחת המוחות לא נמצאה מנהיגות נשית כישרונית ביקורתית שתזהה חסרון זה של ההחלטה ותאבק על יישומה כולל בא"ב-קים.

### הפיכת הקיבוץ למשפחתי ורב-ילודה בלחץ הנשים בלמה את קידומן

קידום הנשים נבלם גם ע"י מהפך נורמטיבי כשהקיבוץ הפך מחברה חלוצית שבה משימות לאומיות וקיבוציות קדמו לטובת המשפחה, לחברה משפחתית בימי המדינה. בן-רפאל ווייטמן (1984) מצאו שהגורם למהפך למשפחתיות היה חוסר כוחן של נשות הקיבוץ בכל תחומי חייהן, חוץ מתחום הבית והמשפחה; כדי לרכוש כוח הן פנו להרחבה ולהאדרה של תחום הבית והמשפחה שבשליטתן והקיבוץ נעשה לחברה משפחתית קיצונית רבת-ילודה (שפר ופוגל-ביז'אוי, 1992: 6-35). למשל, לכל המנהלות שחקרה זמיר (1999) חוץ מהצעירות ביותר היו 3-4 ילדים או יותר. ריבוי ילדים הוא נדיר בקרב מנהלות מצליחות בארה"ב ובריטניה - כמעט כולן רווקות, נשואות בלי ילדים או אימהות לילד אחד (Hennig & Jardim, 1978; Wajcman, 1996).<sup>5</sup> ריבוי הילדים חייב הקצאת כוח אדם רב לטיפול בהם, והנשים נשלחו לבתי-הילדים ולשירותים הנלווים, בין אם רצו בכך ובין אם לאו משום שהגברים סירבו לעבוד בהם. יתר על כן, בשל מעמדן המוחלש של מנהלות החינוך בצל שליטת הגברים, שרר בבתי-הילדים פיגור טכנולוגי שמנע חיסכון בכוח אדם; למשל, רק עשרות שנים אחרי שהופיעו מדיחי כלים ביתיים בשוק הם הוכנסו לבתי-הילדים.

ניתוב הצעירות עם חזרתן מהצבא לטיפול בילדים בלם התמחות וקידום בענפי ייצור כמו גם רכישת השכלה מקצועית. רק בגיל מאוחר יחסית הורשו נשים לרכוש השכלה והעיכוב בלם את קידומן (ראו רכזת המשק לעיל וכן להלן). היו קיבוצים שנתנו עדיפות לנשים כדי שתלמדנה לפני לידת ילדים (שפירא, 2013: פרקים 1, 4), אולם לרוב לא ניתנה עדיפות כזו. עד שנות התשעים שבהן הוכנסו שכירות לבתי-הילדים, נתבעו כל הנשים במשך שנים "למלא את חובתן האזרחית לעם ולמולדת ולשרת בבתי הילדים" (זמיר, 1999: 61, 86). קידומן נבלם פעמיים: בתקופת התיכון הבנים התחילו לעבוד בענפי הייצור בעוד הבנות נשלחו להיות "מקימות" בבתי-הילדים. לאחר

<sup>5</sup> ככל הידוע הנושא לא נחקר בישראל (ראו: יזרעאלי, 1997; מאור, 1997).

הצבא, בעוד הצעירה לא למדה ולא עבדה בענף ייצור, עמיתה הגבר עבד, התמחה ואם הצליח נבחר לרכז ונשלח לקורס רכזי ענפים במדרשת רופין. היא עבדה בענף שהוא ריכז, ואם הצליח או שזכה לחסות מנהיג מקומי נשלח ללמוד כלכלה וניהול ובשנות השלושים לחייו כבר נעשה רכז משק/גזבר. יתר על כן, כשהאישה נשלחה ללמוד היו לה כבר ילדים, והיא נזקקה להרבה אומץ ונחישות כדי לעמוד בביקורת ובלחץ החברתי הכבד של קהילה קטנה עם רשתות יחסים צפופות (Bott, 1957) נגד "נטישת" ילדיה בחלק מהשבוע כדי לרכוש השכלה. כן נזקקה גם לבעל תומך שמוכן לשאת בעול הטיפול בילדים במקומה.

המשפחתיות בלמה קידום נשים בקיבוץ יותר מאשר בעיר שבה רשתות היחסים פחות צפופות במעמדות הבינוני והגבוה מהם באו פורצות "תקרת הזכוכית", לרוב בעלות השכלה אקדמית מגיל צעיר (יזרעאלי, 1997). אומנם, נחקרותיה של זמיר (1999) לא טיפלו בילדיהן בשעות העבודה הרגילות, אבל להשכלה אקדמית הן זכו רק אחרי עשור ויותר. אז הן נזקקו להרחיק מביתן לצורך רכישתה ולבעל שימלא את מקומו, ואחר כך כשהקדישו שעות אחר-הצהרים להשלמת מה שלא הספיקו ביום עבודה עמוס של מנהלות הן זכו לביקורת קשה, גם מהצוות החינוכי של ילדיהן, על "הזנחתם". רובן סבלו מאד מביקורת זו שהגבירה את רגשות האשם שהיו להן ממילא על מיעוט הזמן שהקדישו לילדיהן, ורק תמיכה רבה של בני זוגן, ולעתים גם של הוריהן ו/או הורי בני זוגן, שהשגישו על הנכדים, אפשרה להן לעמוד בלחץ החברתי, אולם, תפקודן נפגע וקידומן נבלם (שם: 59-61, 67-69). אישוש לכך מספק מחקר מנהלות בכירות בריטיות שהאימהות שביניהן דמו לנשות קיבוץ עם לינה משפחתית כי במשכורתן הנאה הן החזיקו מטפלות ועוזרות בית ששיחררום מטיפול שוטף בבית ובילדים, אולם קידומן נפגע לעומת הנשים ללא ילדים כי הן השקיעו 34 שעות בשבוע בממוצע בניהול הבית ובעיסוקיו לעומת 14 שעות שהשקיעו בני זוגן. כדי להצליח בתפקידיהן הן ויתרו כליל על חיי חברה ויצאו רק לעיתים רחוקות להצגות, לסרטים וכו', וזאת גם משום של-90% מהן היה בן זוג עם קריירה משלו, שהגבילה את יכולתו לסייע (Wajcman, 1996).

זאת ועוד: המשפחתיות הגבירה לחץ לעבור מלינה משותפת בבתי-ילדים ללינה משפחתית. המנהיגויות הוותיקות התנגדו בנחרצות, ולרוב המעבר נעשה לאחר היעלמותן. הלינה המשפחתית הוסיפה מטלות ביתיות שהגבירו את מחויבות האימהות, אך לא האבות, לביתן והקשו עליהן לצאת ללימודים, לניהול ולעסקנות תובענית בא"ב-קים לפני שילדיהן בגרו. המעבר לחברה משפחתית רבת-ילודה היה גורם משמעותי בבלימת קידום נשים לצמרת. העובדות מצביעות על כך שלמעשה, קונטקסט המנהיגות השמרנית הוותיקה חיזק את "תקרת הזכוכית" גם שלושה עשורים אחרי שירדה מבמת ההיסטוריה, באמצעות עידוד הנשים למיסוד נורמות המשפחתיות הקיצונית וריבוי הילודה.

### נשים עשו את החינוך המשותף אבל שליטיו היו גברים

תחום החינוך היה תחומן המובהק של הנשים, אולם הקונטקסט המנהיגותי הפטריארכלי בלם גם

---

<sup>6</sup> אין מחקר על ישראל וההשוואה חלקית בשל מגבלת היקף המאמר; לנשות הקיבוץ היו עוד יתרונות אבל גם עוד חסרונות שלפי כול העדויות המשפחתיות רבת-הילודה הייתה מהראשיות שבהם ולכן מוצדק האישוש במחקר בריטי.

בו את קידום הנשים הכישרוניות לעמדות ניהול ומנהיגות. ראשי "התנועות" עודדו את נאמניהם הגברים להשתלט עליו. אחוות גברים בין-קיבוצית, מרפוז, אוליגרכיזציה ואוטוקרטיה בחסות המנהיגים הוותיקים יצרו, גם בו, "תקרת זכוכית" ב"תנועות" וגם בא"ב-קים דומיננטיים כמו שני הסמינרים למורים.

הנשים היו כמעט בלעדיות בחינוך מבית התינוקות ועד גיל 10. רק מכיתה ד' ומעלה היו גברים בהוראה. בחינוך שלטו "אבות החינוך המשותף" שנהגו כאדמו"ריו, מרדכי סגל בקבה"מ, שמואל גולן בקבה"א ויהודה רון-פולני ב"חבר" וב"איחוד". הנשים הן שיזמו את הקמת בתי-הילדים ואת ארגון הטיפול והלינה המשותפת בהם אך הגברים, ובראשם שלוש "האבות", שלטו בגיבוש תורת החינוך; כתביהם נחשבו כתנ"ך החינוך, בייחוד כתביהם של סגל בקבה"מ וגולן בקבה"א. "האבות" היו עשרות שנים ראשי מחלקות החינוך ב"תנועות", הם בחרו והחליפו את עסקני/ותיהן על בסיס תמיכתם/ן בהשקפותיהם. סגל הקים וניהל את סמינר המורים הקיבוצי בתל אביב מ-1939 ובחר את המרצים (דרור, 2002). בשנות העשרים וראשית שנות השלושים הנשים היו עדיין בעלות השפעה כעסקניות במחלקות החינוך, אבל הן נכפפו לרוטציה ו/או התחלפו בשל לידות, ושמותיהן נעלמו מאוחר יותר מהיסטוריית החינוך - סימן לאובדן השפעתן.<sup>7</sup> ההשתלטות הגברית ניכרת גם במיעוט הנשים בפרסום שעניינו החינוך המשותף: רק 33 נשים לעומת 116 גברים (דרור, 2009: 80).

ההשתלטות הגברית התחילה ב-1918: עד אז התעלמו מנהיגי מפלגות הפועלים מתנועת הפועלות הפמיניסטית שהנהיגו פישמן-מימון ועמיתותיה, אבל התחזקות תנועתן שינתה זאת; וועידתן החמישית ב-1918 בקבוצת שרונה הוקדשה לחינוך המשותף, אך "כוכביה" לא היו נשים שהצטיינו כעובדות חינוך, אלא המנהיגים הפוליטיים-אידיאולוגים: א.ד. גורדון, טבנקין, יוסף בוסל ובן-ציון ישראלי (יזרעאלי, 1984). השתלטות גברית ניכרת גם במיעוט הנשים בכתבת מאסף הקבוצה לענייני חינוך ב-1925: 11 גברים ו-6 נשים. כמו כן את הדיון וההחלטה להלין ילדים בבת-ילדים ולא בחדרי ההורים הובילו גברים (דרור, 2009: 82).

בתקופה הראשונה היו עסקניות חינוך בולטות שלא התפנו להעלות על הכתב את הידע שצברו מביקוריהן בקיבוצים ומייעוץ למטפלות, לגנות ולמורות. לעומתן שני ה"אבות", גולן וסגל, התחילו בכך כבר בראשית ה-30': סגל סיכם ב-1933 את ניסיונו בבית-הספר של כפר גלעדי, וגולן החל לכתוב את תורתו כשנשלח בראשית שנות ה-30 יחד עם צבי זהר, מורה שכיר, לחו"ל כדי ללמוד ולגבש את תורת החינוך של הקבה"א. עם חזרתם ב-1933 החלו להפיץ את תורתם ובמקביל גם ליישמה כמחנכים בתיכון של הקבה"א, מוסד משמר העמק, קיבוצו של גולן. בהמשך שני מחנכים נוספים פרסמו תוכניות חינוכיות וב-1948 ערכו גולן, ארבעה גברים נוספים ואישה אחת ספר מסכם על החינוך בקבה"א, ובו מאמרים של 11 גברים ו-2 נשים. בדומה לכך גם בקבה"מ וב"חבר" "האבות" ותומכיהם כתבו וערכו את פרסומי החינוך. רק פה ושם דיווחו נשים בקצרה על עבודתן

<sup>7</sup> השוו בדורר (2002) את עמ' 14-17 לעמ' 60-70.

החינוכית, לעתים אף בלא ציון שמן. כך הואפל חלקן במאמץ החינוכי; גם כשגברים חקרו את תולדות החינוך המשותף, הוצנע חלקן של חלוצותיו: מרים ברץ בדגניה, חיה ישראלי בכנרת וקייילה גלעדי בכפר גלעדי. סגל, למשל, שהתחיל בקריירה חינוכית לצד קייילה גלעדי, התעלם ממנה בכתביו (דרור, 2002: 5-83).

"האדמו"רים" וראשי "החבר" ו"האיחוד" גיבו את הנצחת "האבות" בראשות מחלקות החינוך וגם של סגל כראש סמינר הקיבוצים. גם סמינר "אורנים" שהוקם לאחר קום המדינה נוהל על-ידי שותף להשקפותיו של סגל מהקבה"א, עסקן מחלקת החינוך גדעון לוי (שם: 217). רק תחום אחד לא היה בשליטה גברית – גננות גני-הילדים משום שזה היה מקצוע נשי ותיק שחייב לימודי סמינר. סגל ועמיתיו גייסו את מרים רות משער הגולן ואת מלכה האס משדה אליהו, שהיו גננות בולטות, לשמש כמרצות. הן העמידו דורות של תלמידות והעלו על הכתב תורות גן שהיו רבות-השפעה בישראל (אסם ולזרוביץ', 2009). אולם, גם בתחום זה התחרו בהן גברים: גדעון לוי, שרכש השכלה גבוהה והיה מנהל ומרצה באורנים, עיצב תורת גן שהאס ותלמידותיה הסתייגו ממנה (דרור, 2002: 97-101).

בדומה ללוי, רכשו הרבה עסקני א"ב-קים השכלה אקדמית בגיל מבוגר יחסית, 30-40, קידמו קריירות ניהול בא"ב-קים או בחוץ וחיזקו את מעמדם בקיבוציהם, אך המחקר הקיבוצי החמיץ זאת בהתעלמותו מהא"ב-קים (שפירא, 2013). נשים התקשו בכך, שכן כל עוד לא בגרו ילדיהן, הופעל עליהן לחץ חברתי כבד להיות עימם בשעות אחר-הצהריים והערב. בשל הדרתן מהייצור רק למעטות היו רישיונות נהיגה ולאף אחת כמעט לא היה רכב - אמצעים שהקלו על גברים לרכוש השכלה.<sup>8</sup> לפיכך, לא רק הנצחת יתרון המעמד והכוח של שלושת "האבות", בחסות ראשי "התנועות" "הנצחיים", הביאה לשליטה גברית על תחום החינוך ולדחיקת הנשים לשוליו. גם שאר גורמי השליטה הגברית בשדה הקיבוצי תרמו ל"תקרת הזכוכית" בחינוך.

---

<sup>8</sup> שנים רבות הקיבוצים מימנו רק רישיון אחד למשפחה, וגברים הקדימו בהוצאת רישיון לצורכי עבודתם בענפי ייצור, עוד יתרון גברי מהעיסוק בייצור וחיסרון ייחודי לנשות הקיבוץ המקשה על השוואה להזדמנויות של נשים בעיר.

## סיכום, דיון ומסקנות

חקר מקרה "תקרת הזכוכית" בקיבוץ מלמד שלקונטקסט המנהיגותי יכולה להיות השפעה מכרעת על קיומה. חיוני שחוקרי מגדר יתייחסו אליו בייחוד לאור העובדה שהקיבוץ דגל בשוויונות רדיקלית. מסוף שנות השלושים ואילך הגורם הראשי לקיום "תקרת הזכוכית" בקיבוץ לא היה נטייה ביולוגית או מסורתית ואף לא העדפת הנשים עיסוקי שירותים חסרי-יוקרה, אלא, מונופוליזציה גברית, המשכית ואוליגרכית של משרות ניהול רבות-כוח. זאת לצד יתרונות גבריים אחרים בקיבוצים ובא"ב-קים, שאותם עודד הקונטקסט של מנהיגים בשלב הסופי של מחזור חיי מנהיגותם. (Hirschman, 1970).. בתקופה המוקדמת "תקרת הזכוכית" מוסברת במספר גורמים:

\* בהשפעת הנורמות הפטריארכליות של החברה הסובבת וחברות המוצא של חברי הקיבוצים.

\* ביישוב אזורים קשי-התיישבות שגרם לרוב גברי שבלם קידום נשים.

\* במיקוד המנהיגים בהוכחת זכות קיום הקיבוץ.

\* במאבקים לאומיים שעודדו הזנחת נושא השוויון המגדרי.

\* בהשפעת שייכות הקיבוצים להסתדרות שבה ההנהגה (בן-גוריון ונאמניו בסיוע גולדה מאירסון ונאמנותיה) דיכאו פמיניזם ואימצו נורמות קפיטליסטיות.

עם הצלחת הקיבוץ בשנות השלושים הגיעו מנהיגיו לשלב הסופי של תמח"מ, שלב אי-היעילות השמרנית והאוליגרכית, ויצרו קונטקסט מחזק "תקרת זכוכית": קשרים ושמרנות הועדפו על פני כישורים וחדשנות להגנת מנהיגותם. קידום גברים הועדף על קידום נשים הן בשל המשך הנסיבות הקודמות והן משום שעמים המנהיגים קיימו את עליונותם ביתר קלות, כפי שעולה מהסברי ספרות המגדר בארגונים וכפי שאיששו אתנוגרפיות של קיבוצים וא"ב-קים שצוטטו.

"אדמו"רי" שתי "התנועות" הרדיקליות יותר חיקו פרקטיקות אוליגרכיות כאלו בעקבות מפא"י, כפי שעשו כבר קודם מנהיגי "החבר". יעילות מנהיגותם נפגעה והם כשלו גם במאבקים לאומיים. הפגיעה באמון החברים לצדריבוי העזיבות והאימונים החיצוניים והפנימיים - סיכנו את כוחם ומעמדם (שפירא, 2013: פרק 2). כתוצאה מכך, הם דחפו לשמרנות, למרכז שליטה, לעיקור הדמוקרטיה ולהערכת הסטליניזם שיצר לגיטימציה לפרקטיקות האוליגרכיות. במהלך המאבק על השלטת ההערכה הם הוסיפו מרכיבים אוליגרכיים מעודדי שמרנות להגנת מעמדם: פריבילגיות לעסקנים, גיבוי להמשכיות הנאמנים שבהם בין באותו תפקיד ובין בסירקולציה ממשרה רמה לאחרת, צנזור פרסומי התנועות ודיכוי ביקורת (כולל אקדמית) על מנהיגותם. כמו כן, נאמנים גברים השתלטו בגיבויים על תחום החינוך, תחומן המובהק של הנשים, ויצרו גם בתחום זה "תקרת זכוכית".

כך התמסד הקונטקסט של מנהיגות מחופרות (Entrenched), בלתי-דמוקרטיות, בניגוד לרדיקליזם האידיאולוגי השוויוני. המנהיגות דבקו בפרקטיקות הנ"ל שחיזקו את כוחן ומעמדם ואת "תקרת זכוכית": רק נאמניהן קודמו לצמרות הא"ב-קים וצברו שם כוח ע"י הפרת הרוטציה ו/או בסירקולציה; הם השיגו הגמוניה בקיבוציהם ע"י קידום נאמנים גברים לניהולם הרוטציוני ובהמשך, לניהול א"ב-קים. בכך הבטיחו את נאמנות הקיבוץ למנהיגות "התנועה" השמרנית.

חיזוק "תקרת הזכוכית" ע"י הפרקטיקות האוליגרכיות הפטריארכליות דחף משנות החמישים



למשפחתיות רבת-ילודה: מיעוט מהנשים לא עזב את הקיבוצים ואלו לרוב תוסכלו מחולשתן ופנו להתחזק ע"י הרחבת תחום הבית והמשפחה; הקיבוץ היה לחברה משפחתית קיצונית ובכך התחזקה "תקרת הזכוכית" שכן, ריבוי הילדים היה כאבן ריחיים על צווארי הנשים שואפות הקידום: בחברה צפופת רשתות-יחסים (Bott, 1957) חריגותן בהקדשת זמן רב ללימודים ואחר-כך לניהול, גררה ביקורת שלא ניתן להתעלם ממנה על "הזנחת" ילדיהן. המשפחתיות דחפה בהמשך למעבר לנייה משפחתית, שהגבירה את כבילת הנשים לבית ולילדים והגבילה עוד יותר קידום קריירות תובעניות פורצות "תקרת הזכוכית". לכך הצטרפו מגבלות אחרות עקב שליטה גברית כגון, חוסר ברישיונות נהיגה ובכרבים לנשים שגם משקודמו לעסקנות התקשו להתקדם בה כמו הגברים. עזיבה סלקטיבית של נשים חדשניות, ביקורתיות וכישרונות שאוכזבו בשל אי-קידומן ובשל דיכוי חדשנותן, תרמה משמעותית לקיום "תקרת הזכוכית": בכל קיבוץ שנחקר אתנוגרפית נמצאו סימנים לסלקציה שלילית כזו שחיזקה את שמרנות מנהיגותו ותרמה לכישלון המאבקים הפמיניסטיים כגון המאבק על השריון, אמצעי ששימש בהצלחה את הפמיניזם הסקנדינבי בפריצת "תקרת הזכוכית" (Karvonen & Selle, 1995); נדרשו מבט ביקורתי חדשני, כישרון ניתוח והתעלמות מספרות הקיבוץ הקנונית השגויה כדי להבין ש"חוק השליש" לא שינה משום שלא נגע במוקדי הכוח. קידום מעמד הנשים דרש יישומו בא-ב"קים ובנציגויותיהם בכנסת ובממשלה. בריחת מוחות נשיים סייעה ככל הנראה להחמצת תובנה זו.

היעלמות המנהיגות האוליגרכיות הוותיקות לא החלישה את "תקרת הזכוכית"; בהתאם להירשמן (Hirschman, 1970) ירשו אותן נאמנים שמרניים חסרי חשיבה ביקורתית שקודמו בשל כך ולא חדשנים, ביקורתיים וכישרוניים שדוכאו, עזבו ו/או פנו לקריירות אחרות. היורשים השמרניים דבקו במדיניות קודמיהם ונמשכו הפרקטיקות והגישה הפטריארכלית שקיימו את "תקרת הזכוכית"; השליטה הגברית השמרנית של עסקני א-ב"קים "נצחיים" בקיבוציהם לא נחלשה, וגם המשבר שהחל ב-1986 לא פגע בסלקטיביות הקידום לניהול לפי נאמנות אליהם ולקליקות הגבריות שבחסותם.

רק בשנות השמונים, בעקבות הצלחות הפמיניזם בישראל, חלה התעוררות פמיניסטית כלשהי גם בקיבוץ, אבל "תקרת הזכוכית" כמעט לא נחלשה גם בשנות התשעים. הפמיניסטיות בקיבוץ החמיצו את הקונטקסט המנהיגותי שחזק את השליטה הגברית וקיים "תקרת זכוכית", ככל הנראה בהשפעת ספרות הקיבוץ הקנונית שהתעלמה מאנטי-קיבוציות הא"ב-קים ומעליונות ראשיהם בשדה השלטון בחברה הקיבוצית (שפירא, 2013). הן לא נאבקו על שריון במוסדות הא"ב-קים ובנציגויותיהם בגופי שלטון כי לא זיהו ש"תקרת הזכוכית" בחלק זה של השדה היא גורם ראשי לקיומה גם בקיבוצים. כפי שבורדייה (2007) הסביר, קידום נשים בחלקים הנשלטים של שדה השלטון לא מקדם הרבה שוויון מגדרי, כך גם קידום נשים מעטות לניהול קיבוצים ומפעליהם לא פגע בשליטה הגברית; נשים אלה היו לרוב "אסימונים" תלויי-פטרונים שלא קידמו נשים נוספות. לפריצת "תקרת הזכוכית" נדרש לקדם את השוויון והדמוקרטיה בא"ב-קים, תוך חילוף ראשיהם וחיסול פריבילגיות העסקנות; אילו הפמיניסטיות היו מבינות את תפקיד המנהיגים בקיום "תקרת הזכוכית" ומתחברות למבקרי הפרקטיקות שלהם היה סיכוי לשינוי (שפירא, 2013). תנועה חברתית מעוררת תהודה בציבור, מגייסת הרבה תומכים/ות ויוצרת מחאה שגורמת לשינוי, אם הסבריה לבעיה חברתית מציקה מתחברים לרעיונות ואמונות רווחות, ואם יש לה הצעת פתרון

משכנעת ודרכי פעולה ישימות (סנאו ובנפורד, 1996). אולם, הפמיניזם הקיבוצי החמיץ הסבר ראשי לנחיתות מעמד הנשים, לא התחבר לתחושותיהן השליליות כלפי פרקטיקות אוליגרכיות וכלפי התנשאות ראשי "התנועות" ושאר הא"ב-קים ולא הציע פתרון משכנע. למשל, אף אחת מהפמיניסטיות המצוטטות אצל פוגל-ביז'אוי (1992) לא ביקרה את הפריבילגיות של המנהיגים והעסקנים ואת הפרקטיקות האוטוקרטיות שהעניקו להם כוח, עליונות והמשכיות בלתי-מוגבלת, אפילו לא באופן שביקרה אותן דורה בדר ממזרע ביומנה הסודי. נשים רבות ודאי חשו כמוה, בסתירה בין העקרונות שהמנהיגים הטיפו להם ובין הפרקטיקות שלהם. למינוף תחושה זו למחאה המונית שתחולל שינוי נדרשה מנהיגות ביקורתית שתחשוף את הסתירה ותתבע פרקטיקות שוויוניות ודמוקרטיות בא"ב-קים, כמו שתנועת הסטודנטים לדמוקרטיה בסין 1989 מינפה סתירה דומה בין טיעוני השלטון לפרקטיקות שלו (Zuo & Benford, 1995).

לתנועה פמיניסטית נחושה בקיבוץ היה סיכוי לקדם שוויון מגדרי ע"י הצבעה דומה על הסתירה בין פרקטיקות המנהיגים להטפותיהם אבל כזו לא קמה הן בשל דיכוי גברי מוצלח בשדה אוליגרכי שלפי כל הסימנים ניפה ממנו נשים כישרונות רדיקליות שיכלו להנהיג תנועה כזו, והן משום הצלחת המנהיגים בקואופטציה של חוקרי הקיבוץ וכותביו. אלה אימצו החל מבובר (1983[1947]) פרדיגמה מחקרית שגויה שהתעלמה מתיאוריית השדה במחקר חברתי (Lewin, 1951), העלימה את אוליגרכיות המנהיגות ע"י התעלמות מפרקטיקות הא-ב"קים האנטי-קיבוציות שהעניקו יתרונות כוח, יוקרה ומשאבים לעליונותן והמשכיותן בראשות אליטות-כוח של עסקנים נאמניהן, ומהסטליניזם שגונן על מעמד "האדמו"רים" (שפירא, 2011). חוקרי המגדר סייעו לקואופטציה ע"י אימוץ הפרדיגמה השגויה והחמצת השפעת הקונטקסט של מנהיגות אלה על "תקרת זכוכית" באמצעות פרקטיקות כקידום "אסימונים" להסוואת שליטה גברית, גיבוי לשליטה אנטי-דמוקרטית של אוליגרכיות גבריות בקיבוצים, דיכוי מבקרי שמרנות המנהיגים ונאמניהם והכשלת חדשנים יזמי קידום שוויון חברתי שהיה גם מקדם שוויון מגדרי.

עשרות שנים לא נחקרו פרקטיקות המנהיגות האוליגרכיות שחזקו את "תקרת הזכוכית", וגם כשהחלו להיחקר הקואליציה המדעית הפונקציונליסטית הדומיננטית התעלמה מהממצאים (שפירא, 2013; Shapira, 2012). חברות הקיבוצים שקראו את פרסומיה לא פגשו בהם דבר על פרקטיקות אלה וכך החמיצו את שורשי הנצחת נחיתותן וגורמי חיזוק "תקרת הזכוכית". הן ידעו שהמנהיגות הפרו עקרונות קיבוציים, אך לא ידעו איך השפיע הקונטקסט השלילי של מנהיגות אלו על קיום "תקרת זכוכית", מכיוון שגם מחקרי המגדר לא שעו לכך. אולם, בלא חשיפת האופן שבו הפרות אלו ע"י מנהיגות אוליגרכיות ואליטות-כוח גבריות קיימו את "תקרת הזכוכית", ביקורת הנשים על אפלייתן בקידום למנהיגות ונחיתות מעמדן גרמה רק אי-נוחות זמנית למנהיגים והובילה לדיונים שכותרתם הייתה "בעיית החברה", כאילו אפלייתן ונחיתות מעמדן לא הפרו עקרון יסודי קיבוצי אלא היו רק בעיה מגזרית.

כישלון מחקר המגדר בקיבוץ וסיועו לקיום "תקרת זכוכית" בחברה רדיקלית שחרתה על דגלה שוויון חברתי, צריך ללמד חוקרי מגדר שיש לבחון באופן ביקורתי פרדיגמות מחקר גבריות, מחשש

שהן מעלימות את השפעת הקונטקסט של מנהיגות גברית בשלב אי-היעילות השמרנית האוליגרכית, השפעה מחזקת "תקרת זכוכית" לנשים שלרוב לא מדעות לקיומה. הסתמכות מחקרית על עדויות רובן ועדויות של גברים המוטות לרוב מטבען, צפויה להחמיץ את תרומת הקונטקסט המנהיגותי לאפליה המגדרית. גם אנתרופולוגים שלא מסתפקים בעדויות ומתעדים נורמות, פרקטיקות, מבני-כוח ופעולת מנהיגות עלולים להחמיץ קונטקסט כזה, כפי שקרה לאנתרופולוגים שחקרו את הקיבוץ, בשל נטייתם להתמקד ביחידה החברתית הנחקרת ולהחמיץ את השפעות הקונטקסט(ים) שלה (מרקס, 1985). בדומה לבורדייה (2007) ולממשיכיו (Powell & Sang, 2015) שזיהו שגם בחברה המודרנית קונטקסט פטריארכלי ממשיך לבלום את קידום הנשים לצמרות חלקיו השולטים של שדה השלטון, כך על חוקרי מגדר לשים לב לקונטקסט המנהיגותי ולחשוף את חסות המנהיגים על "מלכות דבורים" ו"אסימונים" משרתי כוח ומעמדם (יזרעאלי, 1984); חיוני לזהות ולבקר מחקר כנוע לרבי-הכוח שמתמשש בפרדיגמה שמשרתת את שליטתם. אל לחוקר להירתע מתגובת-הנגד (Backlash) של ממסד גברי נחקר ושל נאמניו באקדמיה, אף שהתנגדות האחרונים לביקורתו צפויה לפגוע בקריירה האקדמית שלו (Shapira, 2012).

## מקורות

- אדר, ב' (1975). מכונית צמודה – צרכים ותשוקות. השבוע בקיבוץ הארצי, 3 ו-10 לינואר.
- ארד, נ' (1995). יותר סודית מהכור האטומי, יותר גדולה מחברת חשמל. ידיעות אחרונות, 15 לספטמבר.
- אסם, ג' ו-הרץ-לזרוביץ', ר' (2009). מלכה האס, אחת מ'שלוש אמהות החינוך הקיבוצי': בין הדרה להכרה. בתוך: ס' פוגל-ביז'אוני (עורכת), באות משתיקה. בני ברק: הקיבוץ המאוחד.
- בובר, מ' (1983[1947]). נתיבות באוטופיה. תל אביב: עם עובד.
- בורדייה, פ' (2007). השליטה הגברית. תל אביב: רסלינג.
- ביילין, י' (1984). בנים בצל אבותם. תל אביב: רביבים.
- בן-אברם, ב' (1976). חבר הקבוצות. רמת אפעל: יד טבנקין.
- בן-יהודה, נ' (1981). בין הספירות. ירושלים: כתר.
- בן-רפאל, א', ו-ווייטמן, ס' (1984). נשים וצמיחתה מחדש של המשפחה בקיבוץ. מגמות 29(3): 306-320.
- ברום, א' (1986). תמיד שנוי במחלוקת. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- ברלוביץ, י' (עורכת). (2011). ציפור פצועה. בני ברק: הקיבוץ המאוחד.
- בת-רחל, י' (1981). בנתיב שהלכתי. רמת אפעל: יד טבנקין.
- ג'אי, א' (1989). חוכמת הניהול ותורת מקיאוולי. תל אביב: מעריב.
- גולדשטיין, י' (2003). אשכול – ביוגרפיה. ירושלים: כתר.
- גופמן, א' (1980). הצגת האני בחיי יומיום. ירושלים: דביר.
- דרור, י' (2002). תולדות החינוך הקיבוצי. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.

- (2009). ייצוג החסר של הנשים בתולדות החינוך הקיבוצי. בתוך: ס. פוגל-ביז'אווי (עורכת), באות משתיקה. בני ברק: הקיבוץ המאוחד.
- הרצוג, א' ו-ולדן, צ' (2010). על גב המורות: כוח ומגדר בחינוך. ירושלים: כרמל.
- זמיר, א' (1999). מבעד לתקרת הזכוכית. רמת אפעל: יד טבנקין.
- סופל, מ' (1979). לבנות ולהבנות בה... אליטת כוח בחברה שוויונית. עבודת מ.א., אוניברסיטת תל אביב.
- יזהר, א' (2005). בין חזון לשלטון. רמת אפעל: יד טבנקין.
- יזרעאלי, ד' (1984). תנועת הפועלות בארץ-ישראל מראשיתה ועד 1927. קתדרה 32: 109-140.
- (1997). "מנהלות בישראל", בתוך: מאור, ע. (עורכת), נשים הכוח העולה. תל אביב: ספרית פועלים.
- כהן, ר' (1978). חברת היחידים. עבודת גמר בקורס הדו-שנתי, סמינר אפעל, רמת אפעל.
- כנרי, ב' (2003). טבנקין בארץ ישראל. רמת אפעל: יד טבנקין.
- כפכפי, א' (1992). אמת או אמונה. ירושלים: יד יצחק בן-צבי.
- (1998). לבון – אנטי-משיח. תל אביב: עם עובד.
- להב, מ'ג' (2010). פרקטיקות של אי-שוויון מגדרי בקיבוץ המתחדש. הרצאה בכנס ICISA, מכללת עמק יזרעאל, יולי.
- ליפשיץ, ע' (1983). עוצמה ללא בקרה. הדף הירוק, 6 ליוני, 18 ליוני, 15 לאוגוסט.
- לנדסהוט, ז' (1944). הקבוצה. ירושלים: ספריה ציונית קטנה.
- מאור, ע' (1997) (עורכת). נשים - הכוח העולה. תל אביב: ספרית פועלים.
- מרקס, ע' (1985). להכיר עמים קרובים. בתוך: א' הראבן (עורך), להכיר עמים קרובים. ירושלים: מוסד ון ליר.
- ניר, ה' (2008). רק שביל כבשו רגלי. ירושלים: מוסד ביאליק.
- סנאו, ד'א', ו-בנפורד, ר'ד' (1996). אידיאולוגיה, תהודת נוסח וגיוס משתתפים. בתוך: ת' הרמן (עורכת), מלמטה למעלה: תנועות חברתיות, כרך ב'. תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.
- ענברי, א' (2009). הביתה. תל אביב: ידיעות אחרונות.
- פדידה, מ' (1972). הדינמיקה של קריירות פעילים בקיבוץ צעיר. עבודת מ.א., החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת תל אביב.
- פוגל-ביז'אווי, ס' (1992). נשים בקיבוץ: חברות או אמהות? יחידה 6; החברה הקיבוצית-שינוי והמשכיות. תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.
- צבר-יהושע, נ' (1996). קיבוץ L.A. תל אביב: עם עובד.
- צחור, ז' (1997). חזן – תנועת חיים. גבעת חביבה: יד יערי.

- קין, ע' (1989). "בצלמנו כדמותנו": השומר הצעיר והעליה ההמונית. עבודת M.A., החוג להיסטוריה של עם ישראל, אוניברסיטת תל אביב.
- קרסל, ג' מ' (1974). ריבוד מול שוויון בקיבוץ. תל אביב: צ'ריקובר.
- קשת, ש' (1995). מחתרת רוחנית: ראשיתו של הרומן הקיבוצי. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- שור, ח' (2001). אני מוריד אותו מהשמיים. תל אביב: ההוצאה לאור משרד הביטחון.
- שלם, א' (2000). הון ציבורי לארגון שיתופי. רמת אפעל: יד טבנקין.
- שפירא, י' (1993). המקורות ההיסטוריים של הדמוקרטיה הישראלית: מפא"י כמפלגה דומיננטית. בתוך: א' רם (עורך), החברה הישראלית: היבטים ביקורתיים. תל אביב: ברירות.
- שפירא, ר' (1963). יש סיכוי לחברה – בנשיות הפעילה. הדים 28(75): 31-41.
- . (1979). עבודת חברות במפעלי התעשייה הקיבוצית. תל אביב: איגוד התעשייה הקיבוצית.
- . (1980). קליטת בעלי ידע בתעשייה קיבוצית. תל אביב: איגוד התעשייה הקיבוצית.
- . (1987). אנטומיה של חולי ניהולי. תל אביב: עם עובד.
- . (1990). רוטציה אוטומטית ושמרנות ארגונית. מגמות 32(4): 522-536.
- . (1999). ריבוד בחברה הקיבוצית: עיוורון סוציולוגי. תיאוריה וביקורת 15: 97-108.
- . (2011). הערצת ברית המועצות בתנועות הקיבוציות הראשיות: הישרדות מנהיגים בשלב אי-יעילותם ואוליגרכיזציה בישראל. המרחב הציבורי 5: 92-121.
- . (2013). האמת על הקיבוץ. חיפה: פרדס.
- שפר, י', ו-פוגל-ביז'אווי, פ' (1992). המשפחה בקיבוץ, יחידה 5, החברה הקיבוצית – שינוי והמשכיות. תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.

- Anderson, D.R. (2005). The importance of mentoring programs to women's career advancement in biotechnology. *Journal of Career Development*, 32(1): 60-73.
- Bott, E. (1957). *Family and Social Network*. London: Tavistock.
- Brumann, C. (2000). The dominance of one and its perils: Charismatic leadership and branch structures in utopian communes. *Journal of Anthropological Research*, 56(4): 425-451.
- Dalton, M. (1959). *Men Who Manage*. New York: Wiley.
- Gini, A. (1997). Moral leadership: An overview. *Journal of Business Ethics*, 16(3):323-330.
- Griffin, R., & O'Leary-Kelly, A. (Eds). (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hennig, M. & Jardim. A. (1978). *The Managerial Woman*. New York: Pocket Books.

- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Hou, W., Priem, R.L., & Goranova, M. (2014). Does one size fit all? Investigating pay–future performance relationships over the seasons of CEO tenure. *Journal of Management*, DOI 10.1177/0149206314544744
- Jackall, R. (1988). *Moral Mazes*. New York: Oxford.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Karvonen, L., & Selle, P. (Eds.) (1995). *Women in Nordic politics*. Aldershot (UK): Dartmouth.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993). *Leaders, Fools, and Impostors*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leck, J., & Orser, B. (2013). Fostering trust in mentoring relationships: An exploratory study. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 32(4): 410-425.
- León, D.E. (2011). Gender socialization and patriarchal culture in Cuban enterprise management. *Cuban Studies*, 42(1): 97-106.
- Leviatan, U., Oliver, H., & Quarter, J. (Eds.) (1998). *Crisis in the Israeli Kibbutz*. Westport (CN): Praeger.
- Lewin, K. 1951. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5): 1187-1212.
- Luo, X., Kanuri, A.K., & Andrews, M. (2014). How does CEO tenure matter? The mediating role of firm-employee and firm-customer relationships. *Strategic Management Journal*, 35(4): 492-511.
- Martin, N.H., & Strauss, A.G. (1959). Patterns of mobility in industrial organizations. In: W. Lloyd Warner (ed.) *Industrial Man*. New York: Harper.
- Powell, A., & Sang, J.C.K. 2015. Everyday Experiences of Sexism in Male-dominated Professions: A Bourdieusian Perspective. *Sociology*, 49(5): 919-936.
- Shapira, R. (2012). Becoming a triple stranger: Autoethnography of a kibbutznik's long journey to discoveries of researchers' faults. In H. Hazan & E. Hertzog

- (Eds.), Serendipity in anthropological research: The nomadic turn (pp. 93-108). Farnham (UK): Ashgate.
- Syna, H.D., & Costea, C.E. (eds.) (2015). Women's Voices in Management. London: Palgrave.
- Wajcman, J. (1996). The domestic basis for managerial career. *The Sociological Review*, 44(4): 609-620.
- Watson, K. (2013). The ironies of leadership: Insights from a narrative analysis of the TV Western drama series, *Rowhide*. *Organization*, 20(6): 924-935.
- Wulf, T., Stubner, S., Miksche, J., & Roleder, K. (2011). Performance over the CEO lifecycle. *Problems and Perspectives in Management*, 4: 98-108.
- Yin, R.K. (1989). *Case Study Research*. Newbury Park (CA): Sage.
- Zuo, J., & Benford, R.D. (1995). Mobilization processes and the Chinese democracy movement. *The Sociological Quarterly*, 36(1): 131-156.